



Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques Le cas d'une banque de détail

Julien Batac, Youssef Errami

► To cite this version:

Julien Batac, Youssef Errami. Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques Le cas d'une banque de détail. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581122

HAL Id: halshs-00581122

<https://shs.hal.science/halshs-00581122>

Submitted on 30 Mar 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques

Le cas d'une banque de détail

Julien BATAC, Maître de Conférence, IUT GEA (Bordeaux IV, CREFF- Groupe Banque)
Youssef ERRAMI, Doctorant - IAE de Pau (UPPA - CREG)

Résumé : dans des environnements en mutation tel celui du secteur bancaire, la formation de la stratégie peut parfois nécessiter un processus émergent participatif. A travers un étude de cas, nous avons tenter de restituer le fonctionnement au quotidien d'un service contrôle de gestion et l'influence de son activité et de ses décisions sur le déroulement du processus stratégique d'une banque régionale généraliste, avec l'objectif de proposer une lecture explicative de formes de contrôle qui produisent des connaissances de nature à modifier la stratégie.

Mots clés : Banque - organisation bancaire - service contrôle de gestion - stratégie.

Abstract : in the unstable environment, like banking industrial sector, the strategic formulation sometimes happens in the logic emergent and needs participative process. Through cases studies, we try to conceptualize the management control process and its influence to the strategic decision making and implementation in the universal regional banks. We show in our article that certain type of control can produce the knowledge and change its nature, and thus modifier the existing strategy.

Keywords: Bank - Bank management - management control – strategy

Introduction

Depuis deux décennies le paysage bancaire ne cesse de se recomposer sous les effets conjugués d'une mutation des conditions de la concurrence, de changements radicaux dans la structuration de l'actionnariat, de l'accélération des concentrations, et de l'introduction rapide de nouvelles technologies de l'information et de la communication. En parallèle, les structures organisationnelles des banques se caractérisent par leur relative inertie, due en particulier à un positionnement stratégique encore imparfaitement résolu, entre continuité d'un rôle d'intermédiaire financier traditionnel et tentative de rupture par la recherche de pistes de diversification dans des secteurs connexes ou divergents. Ce décalage entre des environnements en pleines mutations et des organisations encore ancrées dans des schémas structurels traditionnels est le cadre principal de cet article dans lequel sont abordés les problèmes rencontrés par les banques au moment de s'ajuster à leur contexte.

Dans un environnement devenu hautement concurrentiel, la formation de la stratégie, traditionnellement fondée sur le postulat séparant le domaine de la formulation stratégique de son opérationnalisation, sous-entendu celui distinguant la réflexion de l'action, peut être complétée par un processus émergent (Burgelman, 1983, 1991 ; Mintzberg, 1994 ; Simons, 1995). Ce dernier concept positionne le rôle des acteurs opérationnels dans le processus de réflexion stratégique, rôle jadis réservé aux membres de la direction. Cependant, la réussite de tels processus semble liée à la coexistence dans l'organisation de logiques de commandement, et de logiques de négociation et d'animation (Martinet, 1994). Ainsi, la logique de commandement est le mode de coordination encore privilégié dans la majorité des entreprises mais les logiques de négociation et d'animation permettent une véritable co-construction de la stratégie. Elle s'appuie sur de nouvelles conditions d'efficacité, basées sur l'absence de domination et la réduction de l'asymétrie entre les participants au processus stratégique.

Dans cette recherche, pour tenter de comprendre les modalités d'une nouvelle compatibilité entre les concepts de contrôle et de stratégie, nous avons choisi d'étudier le fonctionnement et le rôle du service contrôle de gestion d'une banque de détail (CAMPG¹) et son rôle dans le processus stratégique. Ce choix d'angle d'analyse nous a semblé pertinent tant par sa capacité à mettre en relation des formes diverses d'instrumentation de surveillance et de pilotage (Lorino, 1995) que par sa faculté à répondre à une carence identifiée par la littérature (Bollecker, 2002), celle concernant le nombre d'études empiriques traitant du rôle du service contrôle de gestion dans les entreprises.

Conformément à ce double objectif, cet article débutera par un état de l'art autour des relations entre stratégie et contrôle, tant au niveau de l'ensemble des outils et instruments utilisés dans l'organisation que ceux plus spécifiques utilisés au sein du service contrôle de gestion. Ce préambule théorique servira d'introduction à notre étude empirique. Celle-ci, essentiellement exploratoire, repose sur une série d'entretiens semi-formalisés dans le but de vérifier la pertinence et le réalisme de notre cadre conceptuel. Cette démarche a comme principal objectif d'appréhender les liaisons entre les hypothèses théoriques implicites traitant de la participation du service contrôle de gestion au processus stratégique, et le point de vue des acteurs du cas d'étude, par la mise en lumière d'une question essentielle : en quoi le service contrôle de gestion a-t-il une influence sur le processus stratégique d'une banque ?

¹ Abréviation de Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne

1. Les relations entre stratégie et contrôle

Une partie de la littérature traitant de l'articulation du lien entre contrôle et stratégie a consacré l'émergence de nouveaux mécanismes de coordination informels (Bartlett & Goshal, 1994) ou encore de nouveaux styles de management stratégique (Chakravarthy, 1982 ; Goold & Campbell, 1987). Tandis que les systèmes de contrôle bureaucratique sont généralement considérés comme des freins à l'innovation, les systèmes de contrôle organique cherchent plutôt à la favoriser (Burns & Stalker, 1961 ; Thompson, 1967). Cependant, cette opposition, au moins conceptuelle, entre contrôles formels et cybernétiques d'un côté, et informels et interactifs de l'autre, nous semble trop tranchée. Il semble qu'il faille davantage considérer une complémentarité de ces formes au sein d'un même système. Ainsi, selon Bouquin (1994), le contrôle organisationnel devrait comporter des dimensions à la fois techniques, humaines et psychologiques. Selon nous, dans le contexte étudié, la recherche d'un lien possible entre stratégie et contrôle implique alors l'emprunt d'une vision élargie du contrôle dans l'organisation ; et au sein de cette vision, une interrogation demeure, celle de la place du service contrôle de gestion dans le processus stratégique. En l'occurrence, la conception évolutive de la relation entre contrôle et stratégie est-elle applicable au cas du fonctionnement de ce service ?

1. Les interactions entre stratégie et contrôle : vers une conception évolutive du contrôle

Comme le précisent Bréchet et Mevellec (1999), le management stratégique et le contrôle de gestion ont pour mission principale d'assurer le couplage entre la stratégie et les opérations ; premièrement en organisant le déploiement des stratégies internes et externes, et deuxièmement en permettant aux opérationnels de contribuer à nourrir des stratégies émergentes. Mais sur la question des voies et des moyens de l'articulation entre stratégie et contrôle, les travaux de recherche présentent des résultats épars et fragmentaires (Langfield-Smith, 1997) et le sens de la relation entre stratégie et contrôle peut s'envisager selon trois orientations (Bouquin, 1992) : le contrôle comme déclinaison de la stratégie (travaux sur la comptabilité par activités par exemple), le contrôle comme facteur de réussite et surtout de définition de la stratégie (concept d'émergence stratégique), et le contrôle comme facteur dynamique de la stratégie.

1.1 De la relation à l'interaction

Parler d'interaction entre stratégie et contrôle plutôt que de relation traduit un changement de nature importante. En effet, cette distinction met en exergue des visions radicalement différentes (Langfield-Smith, 1997). La relation entre stratégie et contrôle repose sur une acception conservatrice (et restrictive) du contrôle, dans laquelle les systèmes de contrôle ont pour finalité première la mise en œuvre de la stratégie. Evoquer les interactions revient à reconnaître le rôle proactif du contrôle, c'est-à-dire qu'il n'est plus seulement dévolu à la mise en œuvre de la stratégie mais également un levier de sa formulation.

Khandwalla (1972) est le premier à s'intéresser à la relation entre stratégie et contrôle. Mais si ses recherches, caractérisées par un nombre élevé d'observations, fournissent des résultats robustes, elles ne proposent pas de réponses à la place des systèmes de contrôle dans la formulation stratégique. Or, le champ de la stratégie s'est profondément modifié et comme le notent Band et Scanlan (1995) ; malgré leur forte logique interne et leur simplicité conceptuelle, les systèmes de contrôle formels posent des problèmes lors de leur application. Le contrôle, trop souvent réduit à une surveillance de la mise en œuvre stratégique, doit justement davantage jouer un rôle de contrepoids et de veille, et éventuellement remettre en cause certains choix effectués au départ. Le mécanisme est alors en réalité plus complexe et subtil qu'il y paraît au premier abord.

1.2 Le rôle du contrôle dans la formulation de la stratégie

Les recherches portant sur le rôle du contrôle dans la formulation se sont accumulées au cours des années 1990. Parmi ces travaux, Knight et Willmott (1993), tout comme Dent (1991), décrivent un nouveau système de contrôle mis en place au sein de compagnies d'assurance, pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie. Ces études de cas décrivent avec beaucoup de richesse les interactions entre stratégie et contrôle.

En multipliant les observations, Simons accroît leur portée, leur généralisation. Il propose un cadre théorique dont l'intérêt repose sur la recherche d'un équilibre entre les systèmes de contrôle contraignants et stimulants qui n'est pas sans rappeler la proposition de Burgelman (1983, 1991)². Les systèmes contraignants ont pour finalité le respect de normes, alors que les systèmes stimulants visent à remettre en cause ces normes. Selon Simons, les systèmes de

² Le rapprochement est fait par Simons (1995, p.106-107).

contrôle pourraient être utilisés pour définir la stratégie. Cette conception marque une évolution dans le fait que sans être une révolution, elle démocratise en quelque sorte le contrôle dans l'organisation ; le contrôle voyant son rôle s'étendre à la formulation de la stratégie. Simons propose quatre leviers de contrôle : les systèmes de croyances et de barrières sont globalement assimilables à la culture organisationnelle ; les systèmes de diagnostic/contrôle correspondent aux éléments les plus souvent rassemblés sous le vocable de contrôle de gestion ; les systèmes interactifs correspondent à une amorce du dialogue et du débat.

Au total, le contrôle, dans son articulation avec la stratégie, apparaît à la fois comme un levier de déploiement de la stratégie et un levier de vigilance sur le bien fondé de la stratégie. Il joue aussi un rôle dans la conduite du changement stratégique. En cela, il s'écarte de son rôle de surveillance de la conformité pour favoriser l'émergence de stratégies nouvelles par le débat et le dialogue. Cependant, si les outils de gestion traditionnels répondent de moins en moins aux nécessités de l'adaptation stratégique des organisations, où faut-il situer le rôle du service contrôle de gestion : vers celui d'inhibiteur de comportements innovants et incitateur de réponses stéréotypées sans réelle pertinence, ou vers un système suivant la même mutation entrevue ci-dessus ?

2. Le service contrôle de gestion : un rôle également en mutation

Très peu de travaux en France portent sur le fonctionnement du service contrôle de gestion. Parmi ceux réalisés, trois courants traitant du rôle du contrôleur de gestion s'imposent (Bollecker, 2002).

D'abord, le courant de la centralisation des fonctions, apparu au lendemain de la seconde guerre mondiale, définit le rôle du contrôleur de gestion comme une fonction d'aide à la direction. Il lui incombe la surveillance des activités par la diffusion de l'information financière nécessaire à la coordination dans l'organisation (Anderson, 1947). En prolongement, d'autres auteurs, comme Loeb (1955), ont fourni une vision plus large du champ d'action du contrôleur englobant notamment les fonctions de conceptualisation d'outils de contrôle de gestion et de gestion budgétaire. Cela nous renvoie à la première définition du contrôle de gestion d'Anthony (1965)³.

³ « *Processus par lequel les managers sont assurés que les ressources sont obtenues et utilisées pour la réalisation des objectifs d'une manière efficace et efficiente* ».

Ensuite, le courant de la décentralisation des fonctions, né dans les années 1970, plaide en faveur d'un contrôle décentralisé dans les différentes unités opérationnelles pour participer au pilotage de l'organisation. Cette participation passe par le conseil aux opérationnels, notamment sur les modes d'utilisation des outils de contrôle (Ardoin & Jordan, 1979). D'autres auteurs ont souligné que les prérogatives du contrôleur de gestion sont bien plus étendues. Par exemple, Löning et Pesqueux (1998) mettent en lumière le rôle d'aide au décideur dans la remise en cause de ses raisonnements implicites et de ses certitudes. La mission du contrôleur de gestion est promue ainsi au niveau d'accompagnement des décisions et actions stratégiques, activités à l'origine dédiées aux instances hiérarchiques supérieures, révélant un réel pouvoir du contrôleur de gestion (Bessire, 1995).

Le courant de la coordination, né parallèlement au précédent, défend un contrôle de gestion coordonnant les activités des différents centres de responsabilité (Dew & Gree, 1973). Le rôle du contrôleur de gestion est d'assurer le lien entre fonctions et direction. Il s'agit pour lui de mener un travail d'appui et de conseil aux cadres, et de s'assurer que les efforts de chacun vont dans le sens des orientations voulues par la direction. Cela a pour objectif secondaire de favoriser la solidarité entre les membres de l'organisation (Danziger, 1995). La seconde définition d'Anthony (1988) converge vers cette vision⁴.

Le service contrôle de gestion dans cette dernière logique n'apparaît plus comme un terminal de regroupement et de synthèse de l'information, mais davantage comme un carrefour de la communication capable de développer la coopération au sein de l'organisation. Ce rôle de coordinateur peut être favorisé par les capacités de médiation du contrôleur de gestion. En effet, ce dernier peut traduire en langage compréhensible les discours des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés rendant compréhensibles les messages des uns et des autres et permettant la confrontation des différentes visions. Par extension, cette vision sous-entend l'implication du service contrôle de gestion au niveau de la phase de formation de la stratégie, notamment par la remontée d'idées et d'initiatives émises par les opérationnels du service.

Si cette présentation de l'évolution du rôle du contrôle de gestion a le mérite de mettre en lumière le passage du paradigme de contrôle à celui de pilotage (Lorino, 1995), elle ne nous semble pas encore suffisante pour justifier notre choix d'angle d'analyse. En effet, le rôle du

⁴ « *Processus par l'intermédiaire duquel, les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation* ».

service contrôle de gestion va différer d'une organisation à l'autre en fonction des logiques d'entreprise qui commandent. Aussi il paraît nécessaire de le confronter aux logiques d'entreprise et aux diverses formes organisationnelles rencontrées habituellement dans le secteur bancaire.

2. Le rôle du service contrôle de gestion dans une banque de détail

Si le champ d'étude de la coopération interentreprises commence à être balisé, la coopération intraorganisationnelle reste encore peu explorée (Dameron-Fonquernie, 2000). Ce choix d'angle d'analyse intraorganisationnel, s'appuyant sur une confrontation entre environnement et schéma organisationnel bancaires, met au centre de l'étude le besoin de cohérence entre la stratégie et la structure. Cette seconde partie aborde ainsi les modalités d'adaptation stratégique des banques. En effet, à la question de la réorientation de leur stratégie à l'heure de la déréglementation croissante du secteur et de l'entrée en lice de nouveaux concurrents, s'ajoute celle de la réflexion sur le process de cette stratégie, notamment la problématique de systèmes de contrôle en cohérence avec le changement stratégique en cours ou à initier. Finalement, nous tentons de proposer une analyse des relations qui peuvent exister entre un impératif d'innovation et la logique organisationnelle associée dans une banque régionale de détail. Cette analyse doit répondre, selon nous, à la question des mécanismes organisationnels - restreints ici au rôle du service contrôle de gestion - qu'elle met en œuvre dans l'application de sa stratégie.

Par ailleurs, l'étude de cas apparaît comme le seul moyen de préciser la nature de la relation d'influence du service contrôle de gestion sur le processus stratégique. Dans la littérature spécialisée, ces approches cliniques semblent marquer un intérêt grandissant. Mintzberg et Waters (1982) et Pettigrew (1990) utilisent ce mode de justification pour éclairer différemment les processus de formation de la stratégie au regard des réalités.

1. Le protocole de recherche

Avant de présenter le contexte empirique de la recherche, il s'agit d'expliquer la méthodologie choisie, celle de l'étude de cas. Le choix de cette méthode prend ici tout son sens et son utilité. En effet, malgré la portée limitée et fortement contextualisée des résultats obtenus par ce type d'approche, mais compte tenu de l'état de la connaissance sur la relation entre contrôle et stratégie, elle reste le moyen premier pour contribuer à une compréhension de ce phénomène. En outre, ce mode de recherche, inscrit au sein d'une perspective constructiviste, apparaît légitime eu égard à la faiblesse des tests empiriques portant sur les interactions entre contrôle et stratégie (Simons, 1995).

Afin de décrypter le mieux possible le cas, notre protocole méthodologique suit une logique de recherche voisine de celle définie par Pras et Tarondeau (1979) : « *le suivi d'un processus comprend l'évaluation des connaissances existantes, de concepts et d'hypothèses, la mise sur pied d'une méthodologie et l'analyse de données pour aboutir à l'interprétation des résultats, et l'évaluation des théories et concepts de départ* ». Si la spécificité du cas stratégique est un élément important du choix de l'étude qualitative, le rôle des acteurs n'en est pas moins une composante primordiale ; c'est en effet à travers lui que la collecte des données prend ici tout son sens.

Pour lever la difficulté de bonne adéquation entre les données relevées et les thèmes théoriques retenus pour structurer notre questionnement de recherche, nous avons choisi une méthode objective et historique préconisée par Mintzberg et Waters (1982), qui se découpe en quatre étapes : (1) collecte d'informations sur l'organisation et son secteur, et de données relevant de la chronologie des décisions et des actions à partir de documents et d'entretiens. Dans notre cas, ce sont particulièrement l'étude documentaire, les discussions informelles et les entretiens avec les acteurs ; (2) proposition d'une première représentation chronologique de l'histoire étudiée sous la forme d'indications relatives aux phases du processus stratégique ; (3) confrontation de ces données aux concepts théoriques avec une étude des relations causales au sein du couple stratégie/contrôle ; (4) reconstruction de la séquence historique dans son entier en rendant compte du phénomène observé dans sa globalité, présentée avec les résultats concernant le rôle du service contrôle de gestion dans le processus stratégique de la banque visitée.

Au sens de Yin, nous avons complété nos premiers résultats par des entretiens. Dans cette phase d'investigation, nous avons conduit une monographie dont l'échantillon s'est limité à

une dizaine de personnes ayant des profils proches. Le nombre d'entretiens recueillis était suffisant pour la validité de l'étude, les personnes interviewées représentant pratiquement la totalité des collaborateurs du service contrôle de gestion de CAMPG. Le plan détaillé du guide d'entretien est présenté dans le tableau ci-après :

THÈMES ET SOUS-THÈMES ABORDÉS	
Thème 1 : les acteurs internes et l'environnement	
Sous-thème 1 : l'interviewé et sa place dans l'organisation	
Sous-thème 2 : perception de l'environnement externe	
Thème 2 : l'organisation	
Sous-thème 1 : la configuration organisationnelle	
La partie-clé de l'organisation	
Les modes de coordination et le type de décentralisation	
Sous-thème 2 : Les relations entre acteurs	
Thème 3 : le contrôle	
Sous-thème 1 : le contrôle dans CAMPG	
Sous-thème 2 : le contrôle exercé par le service contrôle de gestion et le processus stratégique	

Tableau 1 - Synthèse du guide d'entretien

La méthodologie utilisée dans le recueil et l'analyse des données des entretiens s'inspire des travaux de Miles et Huberman (1991) et Yin (1993). Nous avons procédé à un codage sur les entretiens intégralement enregistrés et retranscrits. Il a été réalisé en fonction d'un dictionnaire des thèmes élaboré sur la base de notre revue de la littérature, puis enrichi par les premiers entretiens. Pour l'analyse de ces données, nous avons procédé en reclassant les propos retranscrits en fonction de leur thème théorique d'appartenance et de leur signification dans le langage d'entreprise de CAMPG. Cette précaution s'explique par le fait que les termes « stratégie » ou « contrôle » recouvrent des significations à la fois larges et subjectives. Ils peuvent être interprétés de façon différente selon les acteurs. Il a donc fallu systématiquement replacer les termes utilisés par les interviewés dans le contexte de l'entreprise, et si possible, celui de leur raisonnement. Enfin, les résultats présentés ci-après sont issus d'une codification des données privilégiant le croisement de celles-ci. Au lieu de favoriser telle ou telle catégorie de données, nous avons traité simultanément les données primaires collectées lors des entretiens et les données secondaires issues de documents internes et externes ; les unes pouvant confirmer ou infirmer les autres.

Cette méthodologie expérimentale nous a permis d'obtenir, dans le cas bien précis d'une banque de détail, des justifications et des résultats, à nos yeux, probants concernant l'analyse des interactions entre stratégie et contrôle. Les propos suivants en font la synthèse.

2. La problématique stratégique des banques

Comme nous l'avons déjà précisé, les poussées des nouvelles contraintes rencontrées par les banques les obligent à trouver des équilibres entre des politiques antagonistes de prise de nouvelles initiatives dans le domaine commercial, et d'amélioration de leur organisation interne. Le cas étudié, au travers de la banque CAMPG, inventorie cette situation paradoxale à laquelle les banques sont en général confrontées.

2.1 L'organisation bancaire : un terrain propice à l'étude du renouvellement simultané des concepts de contrôle et de stratégie

L'objet de notre réflexion est le secteur de la banque de détail. Comme beaucoup de secteurs avant elles, les banques, en étant aujourd'hui le siège de transformations de plus en plus importantes et fréquentes, s'interrogent sur leurs stratégies, qu'elles soient défensives ou offensives. Ces mutations ne relèvent pas uniquement d'une simple injonction hiérarchique mais plutôt d'une meilleure appréciation des facteurs environnementaux et d'une révision des mécanismes de coordination, très fortement ancrés dans une vieille et conformiste industrie.

Pour comprendre cette nécessaire métamorphose que doivent opérer les banques, un retour sur les écrits de Mintzberg semble nécessaire. Dans son ouvrage sur « *la structure et la dynamique des organisations* » (1982), il y utilise le terme de « *bureaucratie à clones* » pour désigner l'organisation de la banque de détail, hybride de la « *structure divisionnalisée* » et de la « *bureaucratie mécaniste* ». En effet, l'organisation bancaire se distingue d'autres catégories d'entreprises de services par la coexistence d'un pôle administratif, plus communément appelé siège et d'un pôle à vocation commerciale, le réseau d'agences. Bessire (1995) évoque ainsi les similarités existant entre les entreprises de distribution et l'activité de banque de détail. L'organisation des entreprises de commerce de détail s'articule, en dehors de la fonction de direction, autour de deux pivots : un pivot opérationnel composé des fonctions « exploitation », « achats », « logistique », et un pivot administratif comprenant les fonctions « administration », « finances », « informatique », « marketing » ou « ressources humaines ».

Dans le domaine bancaire, cette dualité entre activités délocalisées et fonctions centralisées se retrouve dans la distinction *front-office* et *back-office* (de La Villarmois, 1999).

En prolongement, l'exemple bancaire illustre parfaitement le fait que l'organisation bureaucratique semble plus particulièrement mise à mal sur ses modes de coordination et ses découpages fonctionnels ; le cloisonnement des fonctions et la hiérarchie comme principe fondamental de régulation s'imposent de moins en moins comme facilitant la réactivité face à des environnements complexes et incertains. Cette coexistence d'un environnement en mouvement et largement incertain, et d'une structure organisationnelle presque figée, devrait inciter les banques à modifier non seulement le contenu de leur stratégie, mais également à revoir leurs mécanismes de formation de cette stratégie.

Dans le cas des banques, notamment celles de détail, les acteurs opérationnels occupent une place intermédiaire entre la réflexion et l'action stratégiques. Généralement, leur participation à la stratégie se restreint à la mise en place, sans aucune intervention dans la formulation des idées. Mais ces rôles opératoires d'information et de contrôle nécessitent d'être complétés lorsque les évolutions et incertitudes de l'environnement s'accélèrent. Comme le souligne Wesley (1990), un meilleur engagement des cadres opérationnels dans la formation de la stratégie est un moyen d'améliorer le processus d'information, mais également de proposer à la direction différents points de vue qui sont proches des activités courantes et qu'elles ne maîtrisent pas nécessairement. Le gain en réactivité et créativité par la participation des opérationnels, la meilleure appropriation par les salariés des orientations stratégiques qu'ils ont contribué à formuler, et la modification du rôle des dirigeants en fonction des évolutions institutionnelles et environnementales plaident en faveur d'une décentralisation du processus stratégique (Lyles, 1981). Pour qualifier ces processus, Burgelman (1991) évoque des « *processus stratégiques autonomes* », et Von Krogh et Roos (1995) des « *conversations stratégiques* » permettant d'enrichir voire diffuser les réflexions individuelles⁵. Ces conceptions nouvelles de l'articulation entre structure et stratégie constatent donc que le processus stratégique correspond à une conception interactive de cadrage par le sommet et de remontée de propositions par la base. Le contexte organisationnel observé laisse entrevoir des perspectives intéressantes quant au traitement de la problématique du lien entre stratégie et contrôle. En effet, une meilleure adaptation de la banque étudiée à son environnement passe

⁵ Ces conversations peuvent s'apparenter à des reporting sous la forme de présentations formelles des idées et des propositions à la direction générale de l'entreprise.

par plusieurs réajustements organisationnels, entre autres une révision du rôle du service contrôle de gestion, comme nous le proposons.

2.2 Le Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne : le changement stratégique comme nouvelle (et nécessaire) préoccupation

CAMPG⁶ est issue d'une fusion de trois caisses régionales (Gers, Hautes-Pyrénées, Pyrénées-Atlantiques) réalisée en 1992. Le plan stratégique qui suivit, en 1994, préconisait des objectifs « *fixant et consolidant* » le nouvel établissement bancaire créé. Le plan stratégique suivant, s'écoulant entre 1998 et 2002, prenait en compte le fait que l'entreprise avait « *franchi une nouvelle étape de croissance, que l'environnement [avait] changé mais aussi que le mode de fonctionnement interne et les attentes des divers acteurs de l'entreprise [étaient] différents* »⁷. Ce passage d'une stratégie de consolidation à une stratégie d'expansion est d'ailleurs concrétisé par l'acquisition d'une banque étrangère en 1992 et par un changement de système d'information en 2000. Depuis 2003, la stratégie est contrainte par les chiffres dénonçant que seulement « *26 % des forces de l'entreprise sont tournées vers le commercial* » et que seul un client sur quatre se déclare satisfait du service offert par CAMPG. Ce constat chiffré de la réalité implique un nouveau questionnement en terme de « *pilotage de l'entreprise* », la structure organisationnelle de l'entreprise semblant devoir être revue tant elle constitue « *un frein aux initiatives et à la réactivité aux marchés* ». La situation de la banque étudiée décrit ainsi une période charnière entre une fusion qui « *avait engendré une période de crise et une entreprise fragile* » avec une politique de gestion du risque ne favorisant pas l'innovation, et de nouvelles prérogatives en terme de développement commercial avec l'arrivée d'un nouveau directeur général en 2003.

Dans ce contexte aux contours flous, les discours des dirigeants mettent en avant la contrainte selon laquelle les évolutions de l'environnement obligent l'entreprise à reformuler sa stratégie, et plus encore, dans un contexte incertain, à la mettre en œuvre différemment. De ce point de vue, si le changement stratégique est impliqué par des changements profonds de l'environnement, il s'assimile également volontiers à une opportunité de changement organisationnel. Corrélativement au processus stratégique, il s'agit alors de comprendre en

⁶ L'effectif de l'entreprise est de 1 800 salariés. Le réseau commercial comprend 150 agences de proximité, 6 agences dédiées aux entreprises, 4 agences patrimoniales et une agence directe (plate-forme téléphonique).

⁷ Extrait d'une interview d'un sous-directeur dans le journal d'entreprise - décembre 2000.

quoi les processus organisationnels permettent d'être en phase avec les mutations de l'environnement.

3. Les pratiques de contrôle de gestion dans la banque

La recherche que nous conduisons s'intéresse à la manière dont le rôle du service contrôle de gestion pourrait contraster singulièrement avec un rôle souvent comparé à celui de « gendarme » de l'entreprise. Cette vision mériterait alors d'être appréciée au regard des différentes structures organisationnelles possibles des banques. Cela se justifie par le fait que leurs tentatives d'ajustement à l'environnement accordent une grande importance à la compréhension de leurs métiers traditionnels et à l'allocation des ressources entre eux ; avec en arrière-plan une remise en cause des structures organisationnelles existantes.

3.1 Une évolution historique parallèle à celle des structures bancaires

Nous avons déjà précisé que la plupart des organisations bancaires fonctionnent encore selon une logique bureaucratique. Mais après s'être orientée vers une logique de projet, elles suivent maintenant une logique d'exploitation en se focalisant sur la recherche de gains de productivité et une tarification optimale (Bessire, 2002). Ces évolutions organisationnelles ont des répercussions sensibles sur les systèmes de contrôle de gestion.

Longtemps, le champ du contrôle de gestion bancaire a été restreint à un contrôle de conformité. Les efforts se concentraient sur la recherche de techniques permettant d'affiner l'analyse des marges brutes d'intermédiation, alors que le contrôle des charges de fonctionnement se rapprochait de celui exercé dans les administrations. Mais les fortes contraintes exercées sur la fixation des marges ont rendu nécessaire la mise en œuvre d'une nouvelle forme de contrôle. Un poids important a été donné au contrôle de productivité au travers d'une comptabilité de gestion très sophistiquée. Un effort considérable a ensuite été fourni au niveau de la répartition des charges indirectes (recherche d'un contrôle optimal des centres de responsabilité, des produits, et des clients ; évaluation de la performance relevant d'un contrôle mécanique avec des systèmes de découpage très fins de l'organisation en centres de responsabilité ; développement de systèmes de prix de cession interne). En outre, de nouvelles approches centrées sur les processus ont été explorées ces dernières années, marquées principalement par le développement de la comptabilité par activité (Cargnello-Charles, 1998), le *reengineering* et le déploiement des démarches qualité (Tournier, 1993).

Cette mutation des pratiques de contrôle de gestion bancaire est à rapprocher de celle des structures organisationnelles des banques. Les travaux de Burns et Stalker (1961), Thompson (1967), voire Chandler (1962), assimilent la structure organisationnelle au contrôle même si les concepts sont fortement interdépendants. De manière plus pragmatique, le lien entre contrôle de gestion et structure de l'organisation peut être explicité selon la carte ci-après, adaptée de Nifle (1987) et Bessire (1998 ; 2002). Elle présente les logiques explicatives de l'organisation et les différentes formes de contrôle qui lui sont associées. Les axes correspondent aux différentes perspectives de l'organisation et délimitent les zones afférentes aux formes de contrôle de gestion, cela en fonction de quatre logiques explicatives de l'organisation.

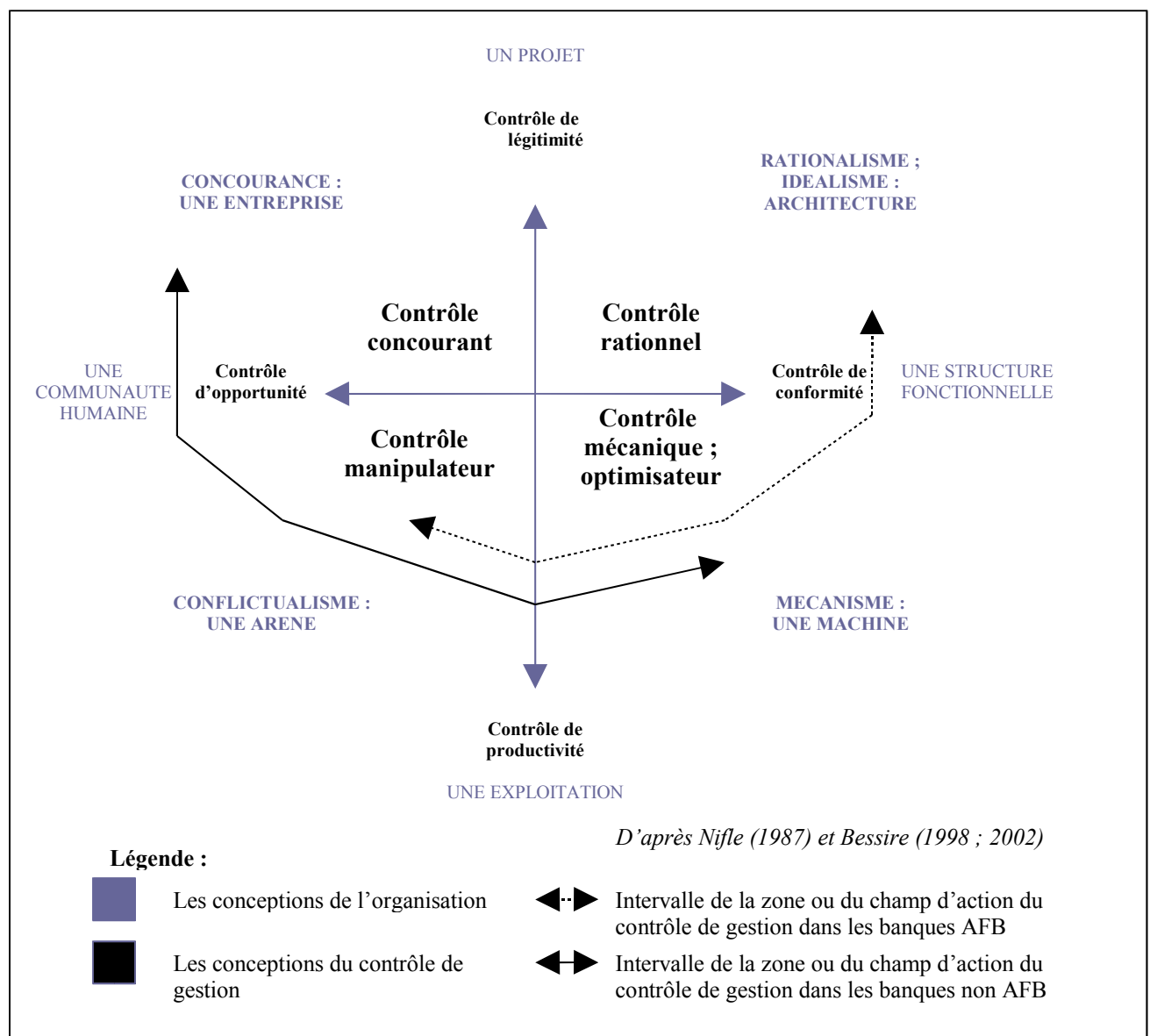


Figure 1 - Une explicitation du lien entre contrôle de gestion et structure organisationnelle

Le premier axe oppose la vision de l'entreprise « machine » dont la survie tient à sa capacité d'adaptation, à la perception de l'entreprise comme une « communauté humaine » dans sa volonté de réussir un projet supérieur aux intérêts des individus. Parallèlement, la carte exprime l'opposition du contrôle de conformité au contrôle d'opportunité. Le premier est utilisé dans la structure fonctionnelle. C'est un contrôle de type bureaucratique reposant sur l'observation de règles et procédures formellement établies. C'est cette forme de contrôle qui a prévalu dans la banque, notamment avant la déréglementation de 1984. Le second est mis en œuvre dans la communauté humaine. Il recherche la cohérence des actions avec les objectifs recherchés, et non plus forcément le respect de normes imposées. Le deuxième axe situe l'opposition de l'entreprise « projet » à l'entreprise « exploitation ». Le contrôle de productivité domine dans la simple exploitation. L'essentiel des efforts est consacré à l'enregistrement des quantités d'*input* et d'*output* et à des calculs affinés de ratios. A l'entreprise « projet » correspond le contrôle de légitimité qui se réfère à un idéal et à un système de valeurs.

Les quatre zones délimitées par ces axes représentent les différentes perspectives du contrôle de gestion. Selon Bessire (1998), elles peuvent largement s'appliquer aux évolutions des banques depuis le début des années 1980. Le contrôle rationnel obéit à une logique idéaliste : le déploiement spatial et temporel des objectifs de l'organisation constitue la préoccupation majeure. Ce modèle de contrôle intègre parfaitement le cadre conceptuel d'Anthony (1965) : un découpage initial en centre de responsabilité pour assurer la cohérence spatiale, puis une segmentation en trois niveaux (planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel) assurant la coordination entre le court et le long terme. Cette forme de contrôle était très utilisée dans les organisations bancaires (AFB) avant la déréglementation de 1984. Le contrôle concourant correspond à un contrôle de gestion au service des autres fonctions de l'entreprise constituant ainsi un pôle d'expertise. Son action vise à faciliter la réalisation à la fois de l'objectif de l'organisation et des objectifs individuels, sans perdre de vue l'idéal et les valeurs de référence. C'est ce type de contrôle de gestion qui a dominé dans les banques non AFB jusqu'au milieu des années 1980, les idéaux humanistes qui ont motivé leur création ont entraîné des modes de gestion décentralisés reposant plus sur la confiance que sur les procédures. Le contrôle optimisateur ou mécanique repose sur la recherche de l'efficience maximale et correspond aux usages récents dans le domaine bancaire. Son développement peut être associé à l'essor de la comptabilité de gestion, et notamment la mise en œuvre des

coûts standard. Enfin, la logique de conflits est formalisée dans des formes de contrôle manipulateur, au service des intérêts de la coalition dominante.

Il nous a semblé possible de positionner le service contrôle de gestion de CAMPG sur cette carte. Pour cela, une explication du choix d'angle d'analyse s'impose, à savoir un examen approfondi du service contrôle de gestion de CAMPG.

3.2 Le service contrôle de gestion dans CAMPG

Une étude approfondie du service de contrôle de gestion à CAMPG a été rendue possible par les nombreuses visites effectuées ainsi que les entretiens menés auprès des acteurs de ce service.

Nous pouvons fournir une première représentation visuelle du service sous forme d'organigramme (cf. *Annexe*). Cependant, il est indispensable de compléter cette vision *a priori* simpliste et trop schématique. Ainsi pour définir son service, le responsable précise : *« aujourd'hui, le contrôle de gestion est d'avantage un service de pilotage (...) qui est en appui d'une stratégie. Il est extrêmement transversal (...) on lui demande de s'adapter très vite, parfois même d'anticiper, de savoir se remettre en question, d'être en mesure d'aller chercher une information fiable, pertinente et juste. Et ça, c'est nouveau »*. Ces propos dénotant des pratiques évolutives ne doivent bien sûr pas occulter que le service observé garde encore un fonctionnement classique, *« indispensable dans un secteur à risque comme le notre »*, s'articulant autour de trois axes principaux. Le premier axe est le contrôle budgétaire, qui a pour rôle la détermination et le suivi des budgets alloués aux différentes fonctions⁸. Le deuxième axe concerne la gestion financière, qui consiste en des prévisions concernant l'activité collecte-crédit, le PNB⁹ et les résultats commerciaux, et la rédaction d'un rapport annuel d'exercice. Le troisième et dernier axe est consacré à l'analyse de la gestion financière interne via le suivi de la rentabilité, de la facturation, et de l'évolution des parts de marché. Il est réalisé grâce à la production de tableaux de bord mensuels et la rédaction de diagnostics financiers.

Ces trois axes, apparaissant comme des activités traditionnelles proches de ce qui se fait dans d'autres secteurs d'activités, sont en fait en évolution. Nous relevons ainsi qu'au départ, il y

⁸ Regroupées en six grandes catégories : informatique, immeubles, moyens généraux, personnel, réseau commercial et activités de *back office*.

⁹ Produit Net Bancaire

avait une activité de reporting relative à la détermination et au suivi des objectifs commerciaux et financiers de la caisse régionale, activité symbolisée par la mise en place de tableaux de bord à destination de la direction commerciale et de la direction générale. A ces missions classiques, s'est ajoutée une nouvelle depuis octobre 2003. Il s'agit de la politique de détermination des barèmes de taux de crédit et la tarification des services qui étaient auparavant rattachées au département Marketing. Le responsable de la base de pilotage commercial explique ainsi : « *en arrivant ici [au service contrôle de gestion en provenance du service marketing] en octobre 2003, je me suis dit que je faisais du contrôle de gestion depuis des années sans le savoir* ». Ces paroles confirment une intuition que nous avons au départ de la phase exploratoire, celle ayant trait à la centralisation du contrôle de gestion à CAMPG résumée par l'absorption croissante par ce service d'activités issues d'autres secteurs de l'entreprise.

Ce glissement vers un nouveau rôle du service contrôle de gestion est d'ailleurs confirmé par les nouvelles attentes et demandes adressées au contrôle de gestion, notamment celles relatives à des missions ayant pour objectif « *la création de valeur et l'allocation de nouveaux moyens* ». Selon les propos du directeur financier, ces missions touchent de près la stratégie et favorisent l'implication croissante du contrôle de gestion dans ce domaine : « *l'analyse des informations qui sont faites par le contrôle de gestion contribue à la stratégie de l'entreprise (...) mais pas en tant qu'acteur direct, plutôt comme fournisseur d'information. Mais ceci devrait encore évoluer* ».

Nous constatons en définitive que le service contrôle de gestion de CAMPG voit ses responsabilités s'accroître, par l'incorporation de nouvelles activités, mais également dans le sens d'une implication plus marquée dans le pilotage du processus stratégique, objet central de notre recherche et confirmé dans les résultats suivants.

3. Discussion

La portée de nos observations reste limitée. Nous l'avons déjà signalé, d'un point de vue méthodologique, l'utilisation de l'étude de cas peut se heurter aux critiques de ceux qui lui reprochent son incapacité à valider une théorie et à fournir des résultats généralisables. Malgré cette réserve, ce cas permet de dresser certains constats et de nourrir certaines perspectives de recherche.

1. Des dysfonctionnements apparents

Notre série d'entretiens combinée à l'observation témoigne de plusieurs limites concernant le fonctionnement du service contrôle de gestion. D'abord les propos des acteurs dénotent des problèmes de coordination au sein même du service, ceux-ci ne sachant notamment pas « *ce qui relève des compétences de leurs collègues* » ou « *ce que fait la moitié du service* ». Cette forme d'ignorance « *réduit les possibilités de complémentarité et de synergie* » et diverge de l'attente formulée par la direction générale, « *la recherche de transversalité dans les fonctionnements inter et intra services* ». En outre, la plupart des acteurs regrettent le manque de temps pour analyser convenablement les informations qu'ils produisent, « *ce qui améliorerait la valeur ajoutée du travail* ». Le directeur financier constate ainsi : « *les difficultés, ce sont des contraintes de délais de production assez fortes (...) les gens regrettent de ne pas avoir assez de temps pour prendre du recul par rapport à leur travail, pour analyser plus en détail. Le seul moyen serait d'industrialiser le process de production de façon à ce que les gens prennent le temps d'analyser* ». L'ensemble de ces dysfonctionnements est synthétisé dans le tableau suivant :

Nature de la contrainte	Explications
Contraintes de délais	Les contrôleurs de gestion manquent de temps pour analyser en profondeur les informations qu'ils produisent. Certes, ils expliquent qu'ils disposent de beaucoup d'autonomie dans leur travail, mais en raison du manque de temps, l'essentiel des tâches réalisées correspond à un contrôle <i>a posteriori</i> limitant les possibilités d'anticipation... et de réflexion.
Contraintes de moyens	Le mode de fonctionnement transversal encouragé dans le cadre du nouveau plan stratégique pose le problème de recueil des informations nécessaires aux processus du contrôle et de coordination entre les fonctions et... entre contrôle de gestion et autres fonctions de l'entreprise.
Structure organisationnelle	L'organisation de CAMPG est jugée bureaucratique, lourde et centralisée. Les acteurs trouvent que le processus de décision est lent, avec une direction lointaine et des niveaux hiérarchiques trop nombreux. Les relations entre services se font uniquement de responsable à responsable. De plus si la possibilité de remonter des informations et des initiatives est considérée comme un élément important par les supérieurs, leur prise en compte s'avère aléatoire.
Culture d'entreprise	Il y a une forte dissension dans l'entreprise, entre le domaine commercial et celui administratif (réseau et siège). Certains évoquent même l'existence de deux entreprises.

Tableau 3 - Les dysfonctionnements du service contrôle de gestion à CAMPG

Les contraintes, entre autres de moyens et de temps, nous semblent causées par le mouvement de centralisation des missions du service contrôle de gestion déjà évoqué au-dessus. Le directeur financier précise que « *l'orientation, même si on n'y est pas encore aujourd'hui, est d'aller vers plus de centralisation au niveau du contrôle de gestion pour tout ce qui est de la production* [d'instruments de mesure et de d'analyse des résultats, et de planification

économique et financière] *de façon à être plus efficace* ». Ce mouvement a ainsi occasionné l'affectation au service contrôle de gestion de personnes travaillant auparavant dans d'autres services, tels la distribution, le marketing, voire le réseau commercial.

Ce premier constat vient déjà interroger sur le degré de participation du service contrôle de gestion au processus stratégique. En effet, celle-ci passe par des informations et des indicateurs fournis à la direction générale, informations qui explicitent de manière opérationnelle les leviers de la performance économique. Cependant, il manque la phase managériale d'animation qui doit suivre afin d'analyser les performances, et décider des plans d'action à mener (Naulleau & Rouach, 2000). De fait, si le contrôle de gestion, par l'intermédiaire de la formalisation d'un certain nombre de procédures et du calcul d'indicateurs et ratios, sert à se prémunir des risques commerciaux et financiers, il exclut une extension de ses compétences vers la performance managériale : *« on met toute une batterie de chiffres à disposition de la direction, en essayant d'être le plus pertinent possible dans la présentation des différents tableaux car il faut vraiment que ça colle à une réalité. Mais après, ce n'est pas plus notre souci, on ne peut pas tout faire »*.

Finalement, l'analyse, déjà débutée dans cette première phase descriptive, semble annoncer la nécessité d'une évolution du rôle de ce service, notamment au sein du processus stratégique.

2. Une évolution en pointillés d'un service en recomposition

Vers quel « statut » dans l'entreprise s'oriente le service ? Quelle influence a-t-il sur le processus stratégique ? Voici les questions auxquelles nous avons tenté de répondre et dont les réponses font figure de principaux résultats à cette étude de cas.

2.1 Centralisation versus décentralisation du contrôle de gestion

La centralisation des différentes missions de contrôle de gestion dans un même service augmente les compétences du contrôleur par l'apparition de complémentarités et de synergies, et fait évoluer le service vers un rôle d'expertise. Cependant l'argument classique contrebalançant cette théorie consiste à penser que la décentralisation de certaines fonctions du contrôle de gestion, vers le réseau commercial par exemple, permettrait l'émergence de connaissances plus « opérationnelles » car issues de la population au contact du terrain. Dans le cas étudié, un mouvement de centralisation des fonctions de contrôle de gestion est en cours

parallèlement à une évolution globale des logiques de fonctionnement qui président dans CAMPG depuis quelques mois – notamment celles ayant trait au regroupement des fonctions par domaines d’activité stratégique. L’enchaînement des deux schémas suivants résume cette évolution :

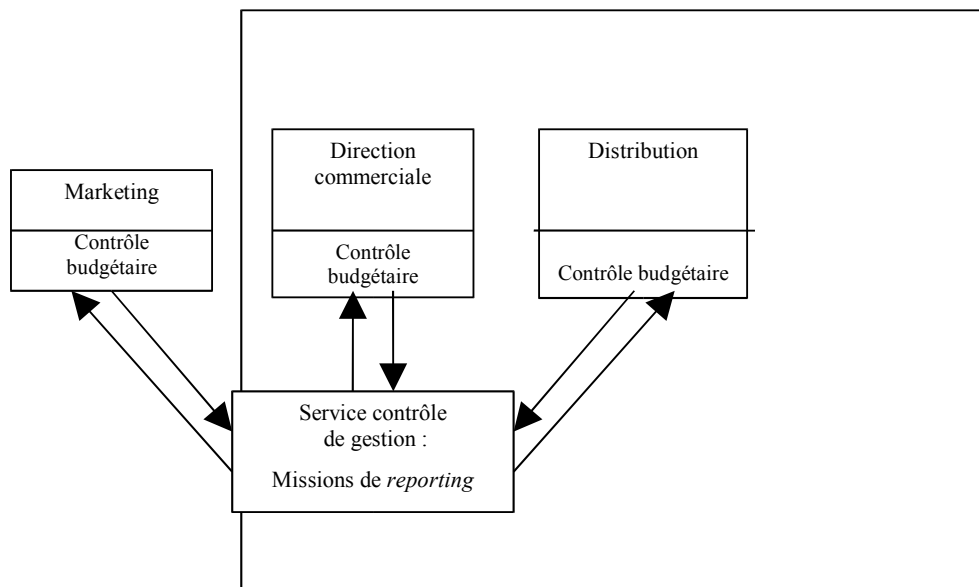


Figure 2 - Logique de fonctionnement avant le nouveau plan stratégique

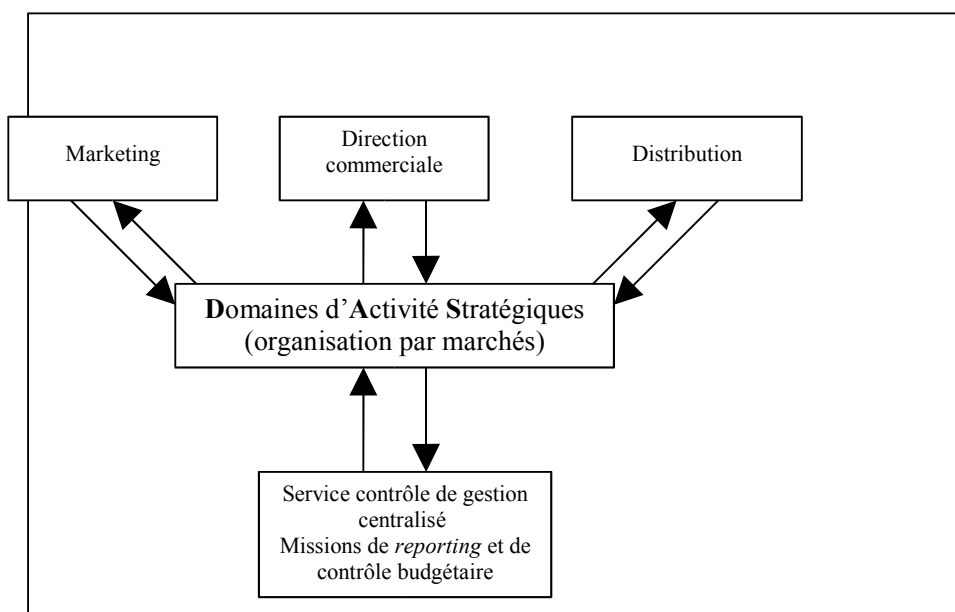


Figure 3 - Logique de fonctionnement avec la nouveau plan stratégique

L'évolution de la logique de fonctionnement, occasionnée par le lancement du nouveau plan stratégique, se traduit par la mise en place d'un découpage de l'organisation en Domaines d'Activités Stratégiques.

Cette mutation est au cœur de la nouvelle orientation stratégique annoncée par la direction, « l'entreprise orientée client ». La mise en place de DAS signifie, dans ce cas, une

segmentation plus fine des cibles et activités de CAMPG. Cependant, le succès d'une telle démarche repose sur un repositionnement du service contrôle de gestion. Celui-ci axe son intervention (budgets prévisionnels, contrôle des écarts) au niveau des DAS. Nous approfondirons plus loin ce repositionnement, notamment son nouveau rôle dans ce type de transfert d'une structure fonctionnelle vers une structure matricielle.

Nous avons tenté de transposer cette évolution à la cartographie de Nifle (1987) et Bessire (1998 ; 2002) déjà présentée auparavant.

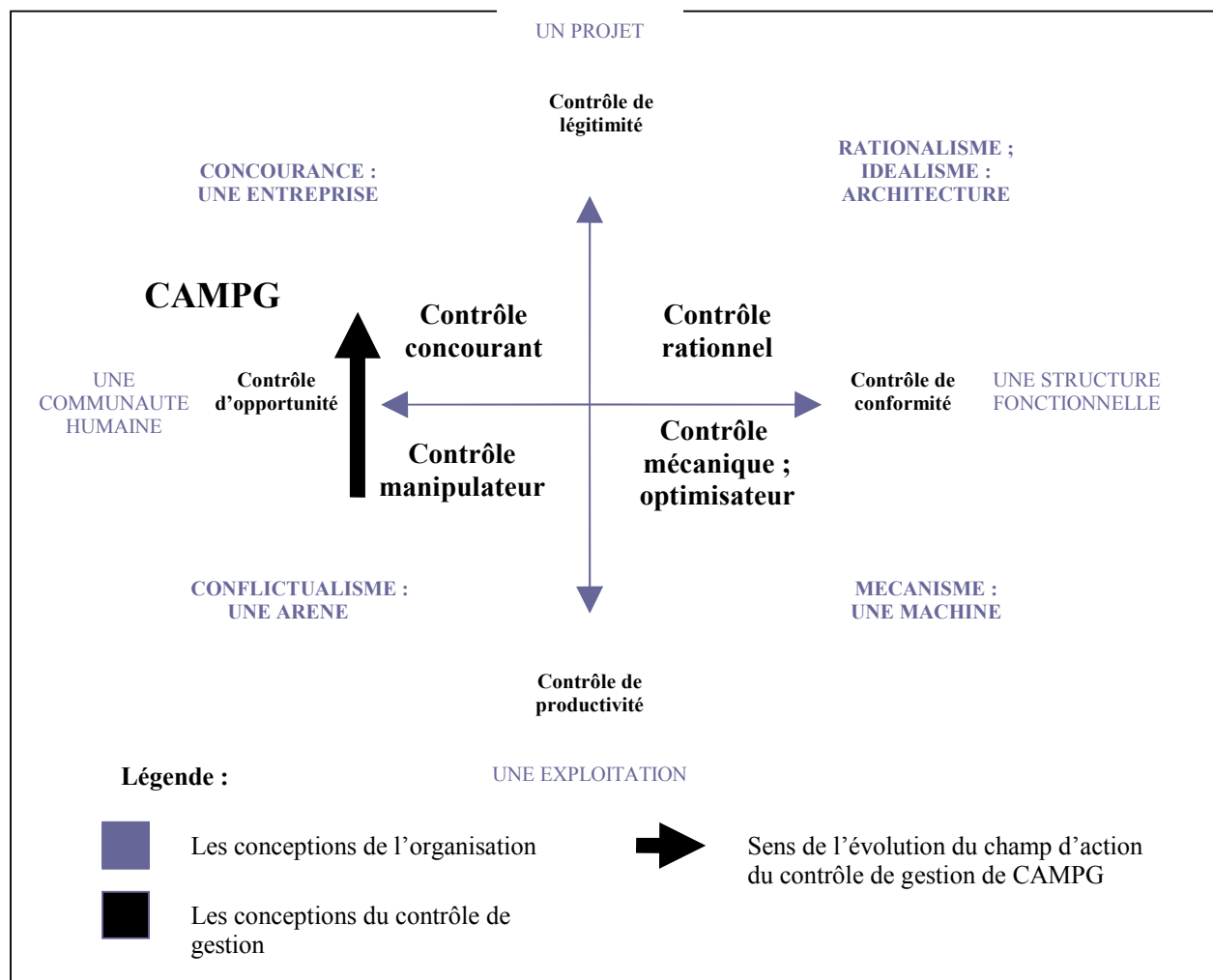


Figure 4 - L'organisation de CAMPG et le contrôle associé

Le renforcement de la partie commerciale initié par le nouveau plan stratégique et qui place au centre des préoccupations de l'entreprise, la satisfaction du client et le repositionnement de la relation entre lui et la banque, représente une première évolution (organisation par Domaines d'Activité Stratégique). En outre l'organisation du service contrôle de gestion comme pôle d'expertise chargé de veiller à l'atteinte, à la fois, d'objectifs de résultats en termes de rentabilité financière et d'objectifs de comportements en termes de transversalité entre les

services de l'organisation correspond selon nous à une évolution vers un contrôle concourant, marginalisant la logique d'exploitation et renforçant les contrôles d'opportunité nécessaires à l'anticipation des évolutions de l'environnement.

Pourtant, beaucoup d'efforts semblent devoir être consentis pour achever ce mouvement. Les difficultés déjà énumérées (*cf. tab. 3*), peuvent faire échouer ces tentatives de réformes. Les lenteurs de décision héritées du mode de fonctionnement bureaucratique paraissent au cœur du problème. Un acteur du service nous explique qu'*« il y a, avec les plans stratégiques successifs des choses qui évoluent, mais il faut presque dix ans »*. Le responsable du service résume ainsi les attentes : *« maintenant, le grand défi qu'on doit relever est de ne plus faire un plan qui s'étire en longueur, c'est-à-dire d'être capable d'avancer sur des dossiers, sur les chantiers qui ont été ouverts, de prendre des décisions et de les mettre en place rapidement, à la fois pour répondre à l'évolution de l'environnement, et à la fois pour motiver et conserver la mobilisation des équipes qui travaillent. C'est aussi une façon de crédibiliser le discours d'une direction générale qui a été renouvelée et qui veut changer notre relation avec les clients »*.

Cette inertie organisationnelle pourrait faire échec à la logique de projet naissante, et affermir par la même la logique d'exploitation (*cf. Fig. 4*), en prolongeant par exemple les dissensions entre les domaines commercial et administratif ; dissensions renforcées par certaines résistances au changement dans l'entreprise (cloisonnement des services, fonctionnements en « baronnies ») et pouvant déboucher sur une forme de contrôle manipulateur au service de la direction commerciale et au détriment d'une plus grande efficacité organisationnelle.

2.2 Le service contrôle de gestion et le processus stratégique dans CAMPG

Au moment du lancement du plan stratégique, la direction de CAMPG s'est orienté vers l'ambition suivante : *« osons la confiance, deux fois plus de temps commercial, et avancer sur tous nos territoires »*. Cette ambition rejoint les principales préoccupations actuelles des banques - déjà abordées auparavant : compenser la dégradation des marges, assouplir la lourdeur des procédures en interne, améliorer les modes de coordination et accélérer les processus de décision en donnant notamment plus de délégation aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Le chef du service contrôle de gestion nous explique que : *« pendant des années on a surtout maîtrisé les risques. Aujourd'hui, on peut se permettre d'être moins exigeants dans ce domaine. Il faut adapter le processus pour gagner en réactivité et en productivité »*. Par

ailleurs, après une phase de diversification extrême et soutenue (extension de services dans les domaines de l'assurance, de la santé et de l'immobilier et extension géographique en Espagne), avec le nouveau plan stratégique, *« il s'agit, selon le directeur financier de revenir très vite sur l'opérationnel, et de détecter les points d'amélioration qu'il faut apporter à l'organisation commerciale, pour favoriser son développement dans les années qui viennent »*.

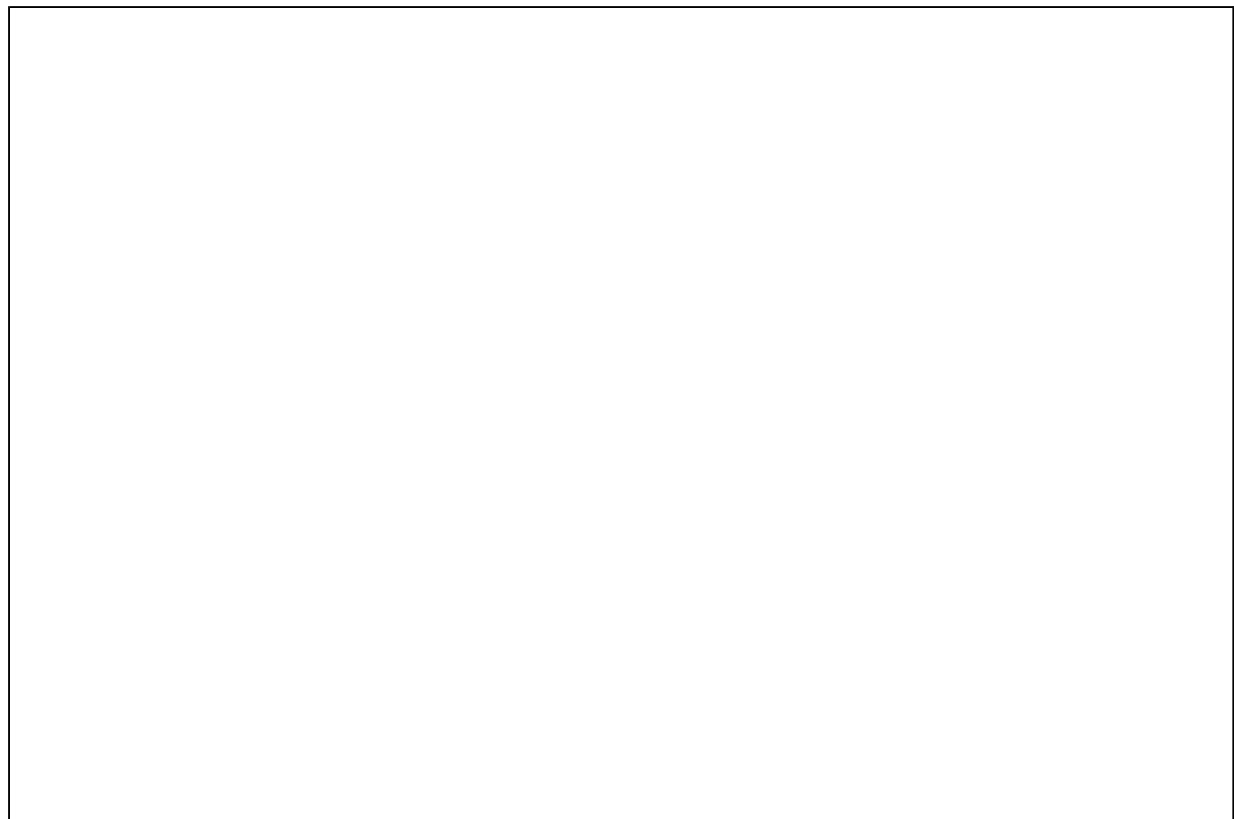
Au lancement du plan stratégique, la direction a proposé une nouvelle organisation globale de l'entreprise fondée sur des domaines d'activité stratégique. Cette mutation organisationnelle avait pour objectif :

- *« de mettre, partout dans l'entreprise, le client au cœur du fonctionnement de la caisse régionale.*
- *de mettre plus de commercial dans les métiers et plus de métiers commerciaux, pour tourner les services administratifs vers l'écoute et la préoccupation du client.*
- *d'organiser les directions du siège autour des marchés, pour reconnaître la diversité de leur territoire et de leurs clients, en identifiant mieux les besoins des clients et en observant plus systématiquement la concurrence »*.

Le directeur financier précise ainsi le nouveau fonctionnement de l'entreprise tel qu'il est impulsé par le plan à moyen terme : *« les marchés sont pilotés par des chefs de service et constitue une fonction nouvelle (...) vous avez trois acteurs aujourd'hui qui doivent se parler pour fonctionner : les responsables de marchés, la distribution et la direction commerciale. Ces trois acteurs sont complémentaires »*.

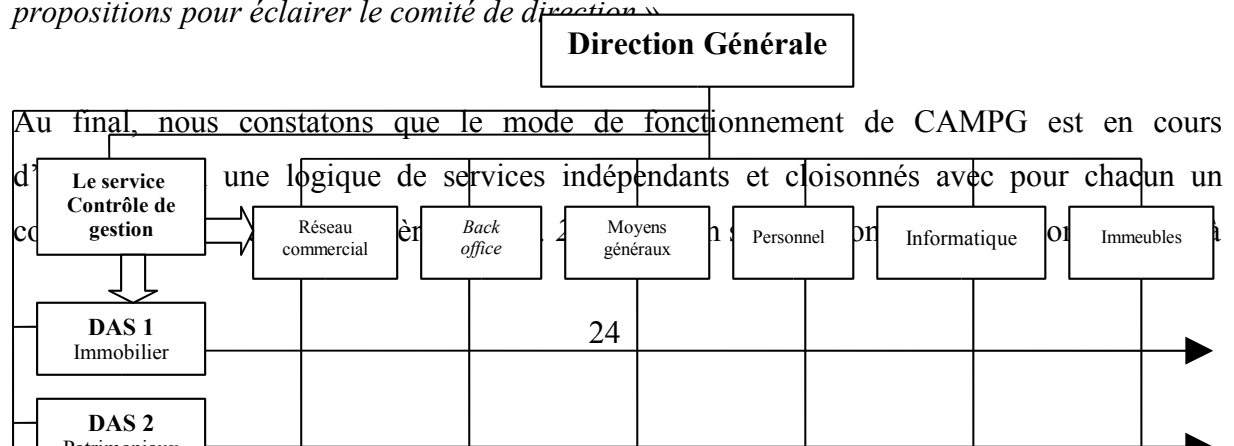
Dans ce contexte, un nouveau rôle semble peu à peu dévolu au service Contrôle de gestion. Nous le percevons d'abord dans les propos des acteurs : *« se tourner encore plus vers l'activité commerciale »*, *« préoccupation permanente de mieux servir les clients et de mieux répondre à leurs attentes »*. Le responsable du service rajoute que *« l'enjeu d'aujourd'hui, est de continuer de renforcer autant que possible le réseau commercial (...) pour cela, il faut faire en sorte que les métiers à connotation administrative intègrent une dimension commerciale dans leur activité au quotidien »*.

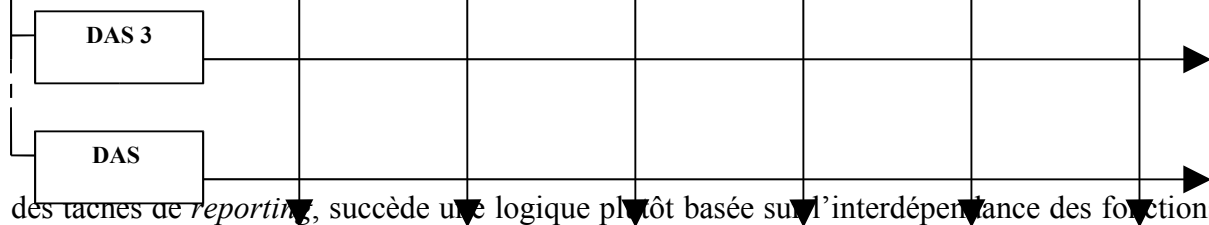
Le schéma suivant témoigne d'une volonté de passage d'une forme de structure fonctionnelle vers une forme matricielle (représentée par le croisement DAS/départements).



Cette mutation structurelle augure d'un nouveau rôle du service contrôle de gestion dans l'entreprise. De manière pragmatique, au niveau du service, cela se traduit par de nouvelles tâches : analyse de l'information à destination du réseau commercial, propositions d'actions, définition de la politique de tarification et du barème de taux de crédit. Ces nouvelles activités nécessitent l'apparition de nouveaux indicateurs orientés vers une plus grande transversalité, condition indispensable à un contrôle cohérent et pertinent des contributions des différentes unités aux processus identifiés. Le service contrôle de gestion apparaît alors comme un véritable support d'aide à la décision stratégique.

Il est à signaler, par ailleurs, que le responsable du service est également membre de l'équipe de coordination du plan stratégique. Ce positionnement peut être interprété de différentes manières notamment en termes d'influence du service sur le déroulement du processus stratégique. Le principal intéressé évoque de son côté ce que l'entreprise attend de lui « *d'être plus mobilisé sur les problématiques de l'entreprise et donc de donner un avis, de faire des propositions pour éclairer le comité de direction* ».





des tâches de *reporting*, succède une logique plutôt basée sur l'interdépendance des fonctions avec la mise en place d'une organisation par domaines d'activité stratégique (cf. Fig. 3). Au cœur de cette mutation organisationnelle, le service contrôle de gestion apparaît dès lors à la fois comme un centralisateur des tâches de *reporting* et de contrôle budgétaire (cf. Fig. 4), et un catalyseur de nouvelles formes de connaissances de nature stratégique (cf. Fig. 5).

Figure 3 - L'organisation souhaitée de CAMPG avec Horizon 2006

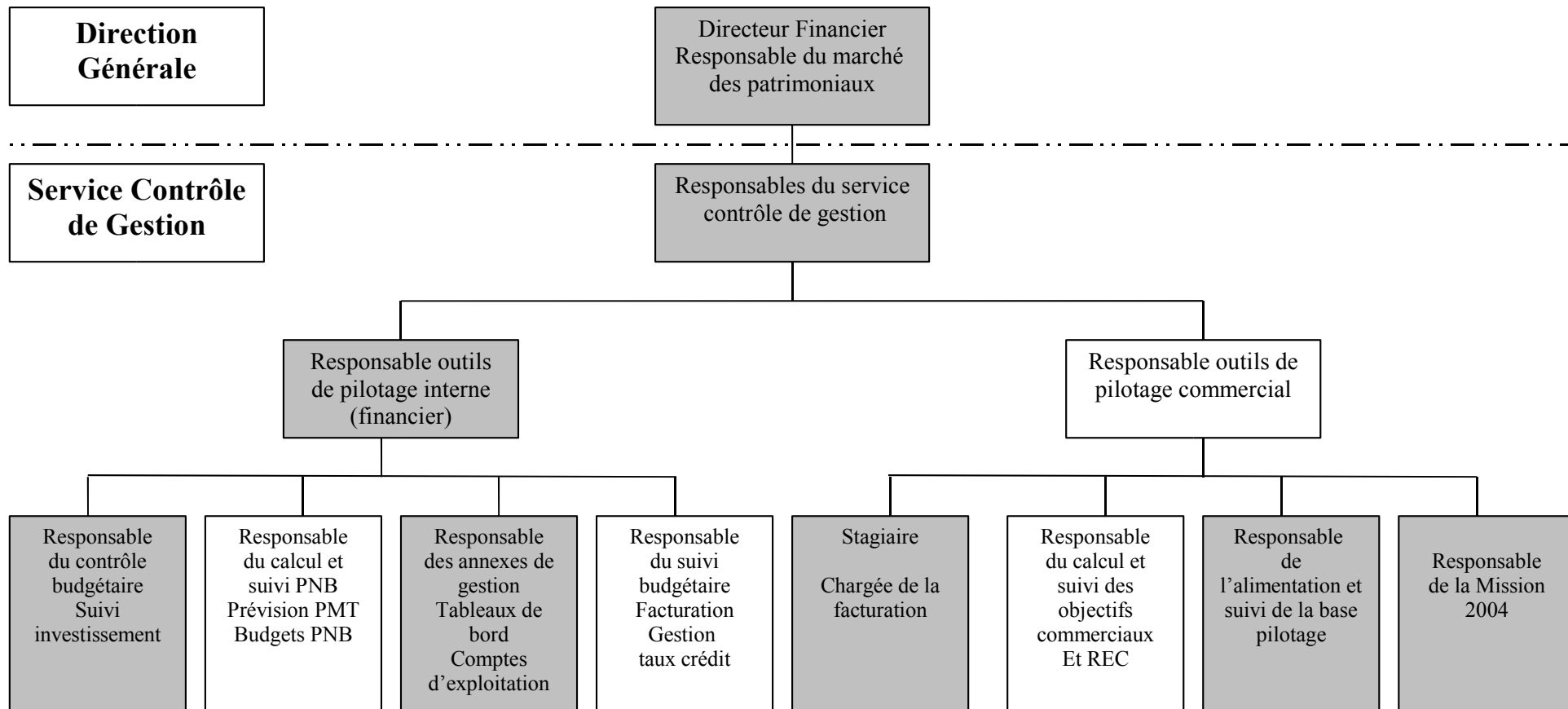
Conclusion

Les organisations recherchent un équilibre propre entre la nécessité de contrôler, de maîtriser leurs activités, sans pour autant inhiber les initiatives. C'est pourquoi on évoque fréquemment la dualité des systèmes de contrôle. Dans le cadre restreint de notre objet de recherche, nous avons tenté de préciser la nature de cette dualité et son implication sur la conduite du changement stratégique. Nous suggérons, sur la base du cas étudié, que la notion de contrôle de gestion peut, et doit même, s'appuyer sur une définition élargie. Il s'agit de souligner ici la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle dont l'objectif serait de faciliter l'émergence d'idées nouvelles dans l'organisation. Dans le cas étudié, le changement structurel induit par le changement stratégique sous-entend un repositionnement des activités et du fonctionnement du service contrôle de gestion.

Plus précisément, l'étude du cas d'un service contrôle de gestion dans une entreprise soumise à des environnements fortement nouveaux, témoigne de l'importance des connaissances pour le développement de l'organisation. Les facteurs de réussite identifiés au cours de cette recherche ont trait pour la plupart à leur réactualisation, et plus généralement au thème de l'apprentissage organisationnel lui-même conditionné par l'existence de structures transversales (Allouche & Huault, 1998). Au-delà des modes discursives sur les pratiques managériales, et s'il est naturel qu'il soulève encore des interrogations, il nous est apparu, dans le cas qui est le notre, qu'il appréhende bien des relations causales multiples entre le sentiment de complexité de l'environnement perçu et la recherche interne de nouvelles capacités d'adaptation. Dans cette situation d'inflexion stratégique, les systèmes de management en place sont au cœur du problème, et la théorie du contrôle témoigne de certaines avancées dans cette quête d'un contrôle adapté aux nouvelles fluctuations des environnements des organisations. L'élargissement de la notion de contrôle de gestion à celle de contrôle d'organisation est ouvert, au moins dans le domaine de la recherche scientifique.

Cette dernière question laissée encore en suspens demande à être approfondie. Nous pouvons cependant souligner qu'elle est ici traitée dans un cas bien particulier, le secteur bancaire. Il nous a semblé un cadre d'analyse adapté. D'abord parce qu'il illustre parfaitement, selon nous, le fait que l'organisation bureaucratique semble plus particulièrement mise à mal sur certains de ses mécanismes : une stratification extrême et immuable, la hiérarchie comme principe fondamental de régulation et de coordination des activités, la résistance au changement. Ensuite parce que les bouleversements récents de son secteur ont radicalement changé la nature et les caractéristiques de ses métiers et de ses pratiques. L'attention est dès lors portée sur le système d'offre et sur sa mise en place pour permettre d'atteindre les niveaux de qualité et de coût attendus par le client. La connaissance et l'évaluation de ce système deviennent alors les principales tâches préalables à l'élaboration d'une stratégie de développement.

Annexe : Organigramme du Service Contrôle de Gestion
(En gris, les personnes interrogées)



Bibliographie

Allouche J., Huault I. (1998), Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, N°2, juin, pp. 5-31.

Anderson D.R. (1947), *Practical Controllershship*, Richard D. Irwin.

Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems, a framework for analysis*, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston, Massachusetts.

Anthony R.N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press.

Band D.C., Scanlan G. (1995), Strategic control through core competencies, *Long Range Planning*, vol. 28, n°3, pp. 102-114

Barlett C. A., Goshal S. (1994), Changing the role of tope management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, vol. 13, n°6, pp. 79-88.

Bessire D. (1995), Le contrôle de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement, *Revue française de gestion*, novembre-décembre.

Bessire D. (1998), Logiques d'entreprises et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 1*, N° 4, décembre 1998 pp. 5-37.

Bessire D. (2002), Recherche « Critique » en contrôle de gestion : exercer son discernement, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 8, volume 2, novembre, pp. 5-28.

Bouquin H. (1996), Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? *Gestion*, septembre, vol. 21, n°3, pp. 97-103,

Bouquin H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris : Presses universitaires de France. (Que sais-je ? 2892)

Bouquin H. (1992), Stratégie et contrôle organisationnel – perspectives de la recherche, *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Bordeaux.

Bollecker M. (2002), Le rôle du contrôleur de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations, *Comptabilité-contrôle-Audit*, Tome 8, volume 2, novembre, pp.109-126.

Bréchet J. P., Mevellec P. (1999), Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, n°124, pp. 22-37.

Burns T., Salker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.

- Burgelman R.** (1983), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, *Management Science*, vol. 29, n°12, pp. 1349-1364.
- Burgelman R.** (1991), Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organisational Adaptation: Theory and Field Research, *Organization Science*, vol. 2, n°3, pp. 239-262.
- Cargnello-Charles E.** (1998), L'approche rentabilité clients appliquée au secteur bancaire, *Actes du 14^e Congrès de l'AFC*, Nantes, vol. 2, pp. 905-921.
- Chandler A. D.** (1962), *Strategy and Structure, Chapters in History of the industrial Enterprise*, MIT Press / Traduction française : Stratégie et Structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1972.
- Chakravarthy B. S.** (1982), Adaptation : a promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, Janvier, vol. 7, n°1, pp. 35-44.
- Dameron-Fonquernie S.** (2000), Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille d'analyse appliquée au cas d'une équipe-projet, *Communication à la IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, 24, 25 et 26 mai, Montpellier.
- Danziger R.** (1995), 25 ans de contrôle de gestion : l'homme et la fonction, *PARIS-DAUPHINE : vingt-cinq ans de sciences d'organisation*, Masson.
- De La Villarmois O.** (1999), Le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles, *Thèse*, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Dent J. F.** (1991), Accounting and organizational Culture: a field study of the emergence of a new organizational reality, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n°8, pp. 705-732.
- Drew R.B. Gree K.P** (1973), *Management Control and Information*, Mac Millan.
- Goold M., Campbell A.** (1987) *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford, UK: Blackwell.
- Huberman A. M., Miles B. M.** (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck université, 480 p.
- Khandawalla P. N.** (1972), The Effect of Different Types of Conception on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n°2, pp. 275-285.
- Knight D., Wilmott H.** (1993), It's a very foreign discipline: the genesis expenses control in a mutual life insurance company, *British Journal of management*, mar, vol. 4, n°1, pp. 1-18.

- Langfield-Smith K.** (1997), Management control systems and strategy: a critical review, *Accounting, Organisation and Society*, vol. 22, n°2, pp. 207-232.
- Loeb P.** (1955), *le budget de l'entreprise*, PUF.
- Löning H., Pesqueux Y.** (1998), *Le contrôle de gestion*. Paris : Dunod, 261 p.
- Lorino Ph.** (1995), *comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, les Éditions d'Organisation.
- Lyles M. A.** (1981), Formulating strategic problem: empirical analysis and model development, *Strategic Management Journal*, Jan/Mar, vol. 2, n°1, pp. 61-75.
- Mangin F.** (1996), Des processus organisationnels à la trajectoire stratégique de l'organisation : le paradigme managérial dominant, un modèle intégré de la décisions stratégique, *Communication à l'AIMS*, Lille.
- Martinet A. C.** (1983), *Stratégie*, Paris : Vuibert Gestion, 11.
- Martinet A. C.** (1994), *Management stratégique: organisation et politique*, Paris: Ediscience international. (Stratégie et management).
- Miles R. E., Snow C. C.** (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York : Mc Graw Hill, 274 p.
- Miller D., Friesen P.H.** (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, Jan/mar, vol. 3, n°1, pp. 1-25.
- Mintzberg H.** (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press.
- Mintzberg H., Waters J.** (1982), Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, septembre, vol. 25, n°3, pp. 465-499.
- Naulleau G. et Rouach M.** (2000), *contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Banque éditeur.
- Nifle R.** (1987), La civilisation de l'entreprise, <http://www.institut-cohérences.fr>.
- Pettigrew A.M.** (1990), Longitudinal Field research on change: theory and practice, *Organization Science*, Aug, vol. 1, pp. 267-293
- Pras B., Tarondeau J.C.** (1979), Typologie de la recherche en gestion, *Enseignement et Gestion*, Printemps, n°9, pp. 5-10
- Simons R.** (1995), *Levers of control: how manages use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Thompson J. D.** (1967), *Organisations in Action: social science bases of administrative theory*, New York: Mc Graw Hill.

- Torset C.** (2000), Réflexion et processus stratégiques : confrontation de quelques styles de management, *Communication aux XVèmes Journées Nationales des IAE*, 6-7-8 septembre 2000, Bayonne-Biarritz
- Tournier** (1993), Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire », *Revue d'Économie Financière*, numéro spécial, hiver, pp. 365-376.
- Veltz P., Zarifian P.** (1994), De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation, *Revue Française de Gestion*, Jan/Fev, n°97, pp. 59-66.
- Von Krogh G., Roos J.** (1995), Conversation management, *European Management Journal*, Décembre, vol.13, n°4, pp. 390-394.
- Wesley F. R.** (1990), Middle Managers and strategy: microdynamics on inclusion, *Strategic Management Journal*, Septembre, vol. 11, n°5, pp. 337-351.
- Yin R. K.** (1993) *Applications of case study research*, Newbury Park, Calif: SAGE Publications.